

أوقفْ جمع التبرعات..

١٥ خطوة عملية

تحققْ الكفاية الذاتية والاستدامة المالية في الجهات الأهلية





تقديم:
معالي وزير الشؤون الاجتماعية
الدكتور يوسف بن أحمد العثيمين



تأليف:
د. محمدبن يحيى مفرح

الطبعة الأولى - ١٤٣٣ هـ - ١٤٣٤ هـ



وزارة الشؤون الأجتماعية ، ١٤٣٤
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مفرح ، يحيى محمد ١٤٣٤ هـ
اوقف جمع اللتبرعات ١٥ خطوة عملية تحقق الكفاية الذاتية والاستدامة المالية في الجهات الاهلية. / محمد يحيى مفرح - الرياض ، ١٤٣٤ هـ
٣٥ص ٢٤ سم
ردمك ٧-٥٩-٨٠٣٥-٦٠٣-٩٧٨
١-الجمعيات الخيرية - السعودية ٢-التبرعات ٣-الاستثمار
أ.العنوان
ديوي ٣٦١،٧٠٥٣١ ١٤٣٤-٧٤٨٣

رقم الإيداع : ١٤٣٤-٧٤٨٣
ردمك : ٧-٥٩-٨٠٣٥-٦٠٣-٩٧٨



بسم الله الرحمن الرحيم

تقديم وزارة الشؤون الاجتماعية

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله .. أما بعد

من نعم الله علينا أن سخر لنا لهذا لبلد دولة تحكم بشرع الله وتجعل من عمل الخير ودعم العمل الخيري في مقدمة اهتماماتها بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبد العزيز وسمو ولي عهده الأمين حفظهما الله.

وسخرت جميع الإمكانات المادية والمعنوية لدعم الجمعيات الخيرية حتى انتشرت في كافة مناطق المملكة والقرى والهجر حيث بلغ عدد الجمعيات (٦٢٦) جمعية إضافة إلى (٨٩) مؤسسة خيرية خاصة، وأصبح للعمل الخيري مكانته في خطط التنمية، وتنوعت هذه الجمعيات منها ما يتعلق بأعمال البر ومنها ما يتعلق بالجوانب الصحية ومنها ما يتعلق بخدمة المعوقين وجمعيات للوقاية من أمراض السكر .

وقد قامت الوزارة استشعارا منها للدور القيادي ممثلة في وكالة الوزارة للتنمية الاجتماعية بدعم هذه الجهات بإعانات مختلفة منها الإعانات النقدية والإنشائية والطارئة وإعانات مخصصة لبرامج التدريب والتأهيل وإعانات لبرامج الأسر المنتجة.

وانطلاقا من رؤية الوزارة لأهمية تنمية الموارد المالية واستدامتها في الجهات الأهلية يسعدني أن أقوم بتقديم هذا الكتيب الذي بين يديك عزيزي القارئ والذي اعتبره كدليل استرشادي لعملية تنمية الموارد المالية واستدامتها في الجهات الأهلية التي تقوم بجمع التبرعات.. حيث استطاع المؤلف أن يعالج ويصنف هذا الدليل من واقع خبرة وممارسة في عمل الجهات الأهلية، وما تحتاجه للتعرف على مصادر التمويل والصعوبات التي تواجهها.. وكذلك تضمينه لمقترحات وتوصيات عملية لتخطي هذه الصعوبات، وتركيزه على الإيحاء ت الإيجابية، وحثه على تعزيز روح المبادرة والإبداع المدروس وفق خطط وبرامج استشارية تعود بإذن الله بالنفع وتساعد الجهات الأهلية في إيجاد مصادر استثمارية واستغلال الفرص التي تتاح لها.

ولا يسعني إلا أن أتقدم للمؤلف بالشكر والتقدير على هذا الطرح وهذه المبادرة التي وردت في ثنايا هذا الدليل بخطوات عملية وبشكل جذاب..

والله ولي التوفيق.

وزير الشؤون الاجتماعية

يوسف بن أحمد العثيمين

مقدمة المؤلف: لماذا هذا الاصدار؟

لأنّ الغالبية العظمى من الجهات الأهلية تعيش إحدى الصور التالية:



صورة مؤلمة

- **لا تجد** قيمة مصاريفها الشهرية!
- **تغلق مشاريعها** الأهلية بسبب عدم وجود مال!
- **لا تعرف** ماذا تفعل لتحصل على المال؟
- **عليها** ديون والتزامات!!!

مثال:
رسالة وصلتني من هاتف مدير جهة أهلية: والله إنّ خزينة جمعيتنا خاوية على عروشها منذ شهرين وعلينا ديون ولا ندري كيف ندفع رواتب هذا الشهر بعد الغد؟!!

صورة عجيبة

- **تملك** أوقافاً منذ سنوات طويلة ولا تجني منها مالاً..
- **لديها** مال نقدي ولا تفكر في جعله وسيلة للكفاية المالية!!
- **صرفت** الملايين ولم تضمن استقرارها واستمرارها المستقبلي!

مثال(١):
جمعية حصلت على أرض قيمتها ١٠ مليون ريال، ثمّ بقيث معطلة عدة سنوات حتى سحبها المتبرع منها!

مثال(٢):
اجتمعتُ مع جهة لديها ٣٦ مليون ريال ولا تعرف ماذا تفعل لتستثمرها!!؟

صورة متكررة

- **عدم** وجود فرد متخصص ولا قسم لزيادة العوائد المالية!
- **لم تضعْ** حلاً جذرياً للمعاناة المالية التي تواجهها من سنوات!
- **لا تملك** ميزانية كافية للتسويق أو توظيف مستشارين..

يوجد مال كثير

لكن الجهات الأهلية لا تعرف

كيف تصل إليه؟

ولا تملك الأفكار لتحصل عليه!!..

إن هذا الإصدار يأتي في إطار دعم الجهود المبذولة – من قبل وزارة الشؤون الإجتماعية والمعنين بتطوير عمل الجهات الأهلية – التي تدعو إلى نشر وتبني ثقافة الاستثمار الآمن

هذا الإصدار يقدم خطوات عملية تساعد الجهات الأهلية في الإنتقال إلى مرحلة الكفاية الذاتية والاستدامة المالية ..

د. محمد بن يحيى مفرح
mym32327@gmail.com
غرة ربيع الأول ١٤٣٤ هـ



15 خطوة عملية:

الخطوة ١: اعرف مراحل العلاقة بين الجهة الأهلية والمال

الخطوة ٢: اعرف مصادر التمويل في الجهات الأهلية

الخطوة ٣: حدد المسئول عن (إدارة الاستثمار وتعزيز القدرات المالية)

الخطوة ٤: حدد عقبات تنمية الموارد المالية في مؤسستك الأهلية.. وأوجدْ لها حلاً

الخطوة ٥: حدد رأس المال وابدأ في استثماره

الخطوة ٦: حدد الأصول التي لديك وابدأ في استثمارها

الخطوة ٧: حدد المعرفة والمعلوماتية التي يمكنك استثمارها

الخطوة ٨: اعرف (الميزة الخاصة) أو (الكفاءة الجوهرية) وابدأ في استثمارها

الخطوة ٩: استثمر (الأفكار الإبداعية) و(الفرص السانحة)

الخطوة ١٠: اكتشف وطبّقْ صور الوقف المتعددة

الخطوة ١١: استثمر الصورة الذهنية في تعزيز مواردك المالية

الخطوة ١٢: تجنب التنظيم الإداري غير الداعم للاستثمار

الخطوة ١٣: طبّقْ الحوافز الداعمة للاستثمار

الخطوة ١٤: استهدف فئات المجتمع العديدة

الخطوة ١٥: تجنب أهمّ أخطاء الجهات الأهلية في الاستثمار

كلمات الختام

حالات عملية لزيادة استيعاب المرحلة الثالثة



الخطوة الأولى: 3 مراحل للعلاقة بين الجهات الأهلية والنواحي المالية

المرحلة الأولى: جمع التبرعات:

فترة استمرتْ وانتهت كفكرة.. وبقيت كممارسات تتمثل في: استهداف المتبرعين ضمن فئات محددة.. وربط التبرعات بالأسباب مثل كارثة محددة.. والإنتشار العشوائي لجمع المال أو المساعدات العينية.. وعدم وجود إدارة متخصصة..

ثمّ نُظمت عملية جمع التبرعات وتأثر بذلك موارد عدد من الجهات الأهلية..

معادلة المرحلة الأولى:

مقدار جمع التبرعات = احتياج المشاريع الأهلية

الصورة العامة: في كلّ موسم يجتهد المدير والعاملون للمخاطبة والعمل وجمع المال

المرحلة الثانية: إدارة تنمية الموارد المالية:

(جمع التبرعات) أصبح جزءاً من إطار أكبر يُسمى (الموارد المالية).. حيث تطورت ممارسات المرحلة الأولى وشهدنا ممارسات أكثر نجاحاً تتمثل في:

استهداف الداعمين مالياً وفكرياً (أفراداً ومؤسسات) بدلاً من المتبرعين.. والربط بالمناشط الدائمة وليس بالمشاريع المحدودة.. وتنمية الموارد البشرية..

معادلة المرحلة الثانية:

الموارد المالية = الأنشطة والمشاريع والبرامج + المصروفات



عندما قام مسئول إحدى الجهات الأهلية بزيارة جهة خليجية ووجد أن إيراداتها السنوية تتجاوز مائة مليون ريال.. قرر وضع التحدي أمام مؤسسته وانطلقوا نحو تحقيق هدف ١٠٠ مليون ريال..

كان هذا إيذاناً بكسر الحاجز النفسي.. والانطلاق نحو المرحلة الثالثة..



المرحلة الثالثة: إدارة الاستثمار وتعزيز القدرات المالية:

مرحلة تضمّ أنجح الأفكار السابقة.. وتضيف إليها الكثير.. بدأ بتطبيقها عدد من الجهات الأهلية اختياراً.. وباقي الجهات ستنتقل إليها اضطراراً.. أو ستُغلق أبوابها غالباً.

معادلة المرحلة الثالثة:

خطة المشاريع والبرامج والأنشطة + المصاريف + اِستثمارات مستقبلية

= الإيرادات المالية للعام الحالي

هذه المعادلة تعني: تغيير **أهداف** قادة المؤسسات الأهلية والتطوعية مِن جمع الموارد المالية بغرض الصرف بشكلٍ كامل على النشاط – إلى التوجه نحو **(الاستثمار)** بحيث نقتطع جزءاً من الإيرادات ويتمّ توجيهه نحو ما يحقق الاكتفاء الذاتي على المدى الطويل..

ويكون الهدف هو التركيز على إيجاد مصادر دخل دائمة تشمل:

مشاريع استثمارية، أوقاف، اتفاقات تعاون، شراكات طويلة المدى مع أفراد ومؤسسات تعي دورها الاجتماعي..



هل (الاستثمار) يقتضي أن يكون لدينا (مال) نقداً؟!!

لا.. وهذا الكتاب يساعد في إدراك القدرات الواسعة لدى الجهات الأهلية والتي تمكّنها من تحقيق الاكتفاء.







والآن.. طبق الخطوة الأولى قبل الانتقال إلى الصفحة التالي:

–حدد ما هي المرحلة الغالبة على الجهة الأهلية التي تنتمي إليها؟

–يجب أن تقرر إدارتكم بوضوح: هل تريد الانتقال إلى المرحلة الثالثة أم لا؟

أسئلة متوقعة قبل تطبيق المرحلة الثالثة:

هل هذه المرحلة ستقلص نشاطاتنا الأهلية؟

نعم.. ربما تتقلص على المدى القصير (سنة أو سنتين).. إلا أنها بإذن الله تعالى سوف تضمن النمو والاستمرارية على المدى المتوسط والطويل..

كيف نحصل على المال في هذه المرحلة؟

(من المستثمرين) وليس فقط الداعمين والمتبرعين؛ فالمستثمرون يمكن أن يشاركونا، أو يمولونا، أو يقرضونا، أو يعززوا قدراتنا مباشرة عينياً أو مالياً.. بصورٍ عديدة..

هل سنضمن تجاوز أزمة (زيادة عدد الجهات الخيرية) و(التنافس) على الموارد؟

نعم بتوفيق الله.. حيث سيكون الجزء الأكبر من مواردنا ثابتاً ودائماً وخاصاً بنا لا ينافسنا عليه جهات أخرى.. وبالتالي نحقق الاكتفاء المرتبط بأساس نشاطنا واحتياجاتنا.. ويكون لدينا المتسع للبحث عن مصادر دخل

هل هناك آثار إيجابية أخرى متوقعة لتطبيق المرحلة الثالثة ؟

نعم.. لأنّ هذه المرحلة تدعونا لعمل مؤسسي دائم وقائم على أنظمة متكاملة تتمتع بالاحترافية والمرونة.. وتجاوز التحديات الإدارية وضعف التخطيط وعدم وجود الكفاءات

ما أبرز ممارسات المرحلة الجديدة:

(الشريك الداعم) - (استمار الأصول)
(استثمار المعرفة والميزة الخاصة)
(الراعي الحصري) - (ترشيد المصروفات)
(إدارة علاقات الشركاء) - ..إلخ
والكثير من الآفاق والأفكار المعروضة في هذا

ما أهم العقبات التي تمنع انتقال المؤسسات الأهلية إلى المرحلة (3)؟

فكْر قادة هذه المؤسسات..

إذا استمرّ القادة بنفس أساليبهم.. والجهل بالاستثمار.. والخوف من الفشل.. وعدم تبني هدف (الاكتفاء المالي) عملياً..
فلنْ نتقدم في هذه المرحلة..

الخطوة الثانية: مصادر التمويل في الجهات الأهلية





١) تبرعات الأفراد (الصدقة ووصايا التركات)

٢) أموال الزكاة الشرعية

٣) دعم المؤسسات المانحة

٤) أرباح الاستثمار وعوائد الأوقاف

الثلاثة مصادر الأولى

- لا يمكن التحكم فيها وقد تأتي مخصصة لأمر محدد.
- لا نعرف مقدار التبرعات السنوية الواردة.
- مرتبطة بالأفراد والقادة العاملين في الجهة الأهلية: (إذا ذهبوا ذهبتْ معهم).





المصدر الرابع

- يمكن إدارتها والتحكم بها.
- نعرف الايرادات السنوية بدقة مما يُسهلُ بناء الخطط.
- لا تتأثر بذهاب الأفراد أو مستوى نشاطهم.



والآن.. طبق الخطوة الثانية قبل الانتقال إلى الصفحة التالي:

-حدد ما هي المصادر الغالبة على أموال الجهة الأهلية؟

-يجب أن تقرر إدارتكم بوضوح: هل تريد تفعيل المصدر الرابع أم لا؟





الخطوة الثالثة: حدد المسئول عن (إدارة الاستثمار وتعزيز القدرات المالية)

كيف تحدد المسئولية.. انظر للشكل التالي:

مؤسسة أهلية أو تطوعية كبيرة الحجم	مؤسسة أهلية أو تطوعية متوسطة الحجم	مؤسسة أهلية أو تطوعية صغيرة الحجم
حجم نشاط أكثر من ١٠,٠٠٠,٠٠٠ ريال سنوياً	حجم نشاط أقل من ١٠,٠٠٠,٠٠٠ ريال سنوياً	حجم نشاط أقل من ٣,٠٠٠,٠٠٠ ريال سنوياً
أسّس إدارة مستقلة في الهيكل التنظيمي وعيّن مديراً متخصصا ورشّح مجلساً استشارياً للاستثمار	أسّس قسماً صغيراً يرجع للمدير العام وعيّن مسئولاً متفرغاً ورشّح مجلساً استشارياً للاستثمار	حدّد موظفاً متخصصاً يرجع للمدير العام ويُكلّف كمسئولٍ متفرغ لتعزيز القدرات المالية



والآن.. طبّقْ الخطوة الثالثة قبل الانتقال إلى الصفحة التالية..

- على إدارة الجمعية أن تبدأ في تحديد وحضر مسئولية تحقيق الكفاية الذاتية في إدارة متخصصة..
- بالنسبة للمؤسسات التي لديها (قسم) مسؤول عن الموارد المالية أو العلاقات العامة.. نقترح عليها أنْ تعدل المسمى الوظيفي ليتناسب مع هذه المرحلة.. وتعتمد الوصف الوظيفي والأهداف المذكورة في الصفحة التالية..



توصيف عمل (إدارة الاستثمار وتعزيز القدرات المالية) وتحديد أهداف المسئولين عنها في المؤسسات التطوعية والأهلية:

١. تحليل واقع المؤسسة بغرض اكتشاف وتحديد الفرص (المولدة للمال) ودراستها وتقديم المعلومات والتوصيات الأساسية بشأنها لمتخذي القرار.

٢. وضع الأهداف والخطط والآليات الكفيلة بدعم وتنمية المؤسسة مالياً، مع ربطها باحتياجات وتخصص نفس المؤسسة وتحقيق ورؤيتها ورسالتها قدر الامكان.

٣. السعي الدائم لإيجاد موارد مالية جديدة ودائمة تتصف بالثبات والاستمرارية طويلة المدى.

٤. اتخاذ قرارات الاستثمار ضمن صلاحيات محددة ومسئولية كاملة بطريقة تضمن اغتنام الفرص الجيدة وتجنب المخاطر المحتملة.

٥. تفعيل جانب تخفيض وضبط المصروفات بشكل مدروس وعلمي لكلّ خدمة ومشروع وعملية تقوم بها المؤسسة وبما لا يؤثر على جودة الخدمات والمشروعات والعمليات.

٦. التواصل الايجابي مع الفئات المتعاملة مع المؤسسة وخاصة الفئة الداعمة، وفئة المتطوعين، بشكلٍ يؤدي إلى تحويل التعامل إلى استثمار وعوائد مالية.

٧. رعاية الابداع وتبني التجديد والابتكار في تطبيق الأساليب التي تعزز القدرات المالية.

٨. التفاوض مع أي جهات أو أطراف مرتبطة بالمشروع المالي (مثل شركات الإدارة والتشغيل والوساطة العقارية والمقاولين وغيرهم).

٩. التأكد من سلامة المشاريع والأنشطة (المولدة للمال) شرعاً ونظاماً وعدم تأثيرها على سمعة ومسيرة المؤسسة.

١٠. متابعة الاستثمارات والتأكد من سيرها وفق الأهداف والخطط الموضوعة لها واتخاذ القرارات اللازمة للتصحيح فوراً عند حدوث أي انحرافات سلبية.

١١. تنمية وتوثيق علاقات المؤسسة مع كافة الجهات المعنية بالاستثمار، والمتابعة مع مستشاري الاستثمار في المؤسسة.

١٢. تطوير وتنفيذ ومتابعة برامج الحوافز (للعاملين والمتطوعين) التي تساهم في تعزيز القدرات المالية للمؤسسة.

معايير اختيار مستشاري ومسئولي الاستثمار:

١. السمعة الطيبة في مجتمع الجهة الأهلية والمجتمع المحيط بها.

٢. لديهم الوقت والرغبة في العمل فعلياً وليس المشاركة الاسمية لتحقيق وجاهة اجتماعية.

٣. الناحية العلمية: شهادة جامعية في تخصص إدارة الأعمال (التسويق أو المالية..)

٤. الناحية الإدارية: القدرة على الإشراف والمتابعة والإدارة وتحمّل الضغوط.

٥. الناحية المعرفية: لديه خبرات عملية سابقة في مشاريع وأعمال استثمارية، ولديه الاهتمام بالاطلاع والمتابعة لحال وأخبار السوق.

٦. الوضع المادي: فوق المتوسط لا (ينشغل بزيادة دخله)، ولا (ينشغل بأمواله).

٧. مهارات التواصل: يملك القدرة على العمل بروح الفريق، ومناقشة الآراء المعارضة بحيادية، ويتقن اللغة الإنجليزية، ولديه القدرة على تكوين العلاقات واستثمارها لصالح الجهة الأهلية.

أين يمكن أن نحصل على مستشارين وأفراد بهذه المواصفات:

١. المؤسسات الحكومية المتخصصة بتنمية ودعم المشاريع..

٢. الشركات الخاصة (برامج عبداللطيف جميل والعثيم ودلة البركة وصافولا والبنك الأهلي..)

٣. الجمعيات الكبرى والمؤسسات المانحة (مؤسسة الراجحي والسبيعي والجميح..)

٤. تجمعات رجال الأعمال والغرف التجارية والجامعات وكليات الإدارة..

٥. شركات التدريب والاستشارات وتوظيف الموارد البشرية..



والآن للمرة الثانية.. طبق هذه الخطوة الثالثة..

حدد المسئول عن إدارة الاستثمار وتعزيز القدرات المالية.. وإلا فإنك ستجد مؤسستك عاجزة عن تطبيق الكثير من الأفكار والفرص التي ستطلع عليها في الصفحات التالية..



بناء على الدراسات الميدانية فإنّ الجهات الأهلية تواجه خمس عقبات أساسية.. وتحتها صور متعددة.. يجب في هذه الخطوة أن تعرفها وتتجنبها.

العقبة الأولى (العجز المادي):

شعور المؤسسة بأنها لا تمتلك أي (أساس) يمكن أن يحقق إيرادات مادية

الصور الشائعة لهذه العقبة:

١. الافتقار إلى السيولة المالية التي تسمح بالتحرك في اتجاه تحقيق عوائد أكبر.

٢. عدم وجود مقرّ أو أصول ثابتة (مثل العقارات) يمكن الاستفادة منها.

٣. وجود أموال لكنها مخصصة لا يمكن التصرف فيها (مثل أموال الزكاة).

٤. عدم دعْم الجهات الحكومية أو الجهات المانحة للمؤسسة الأهلية.

٥. عدم التفكير أو عدم قدرتنا على الاستفادة من المنجزات السابقة.

٦. عدم التفكير أو عدم قدرتنا على استغلال الامكانات المتاحة.

٧. ضعف مستوى دخل أفراد المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها الجهة الأهلية.



السبب الرئيسي للعقبة الأولى:

الاعتقاد بأنه يلزمنا (مبلغ كبير فائض عن الاحتياج لمدة طويلة) حتى نستثمرْ ونعزز القدرات المالية.. وإلا فلا مجال لذلك..

والصحيح: أنّ المال (أساس) مهم.. ولكنّ هناك العديد من (الأسس) الأخرى التي يمكن تفعيلها والاستفادة منها.

أكثر الجهات الأهلية تمتلك أسساً استثمارية ثمينة.. لكنها لا تدرك ذلك.



العقبة الثانية (العجز المعرفي):

اشعور المؤسسة بأنها لا تمتلك أي (فكرة) للاستفادة من الأسس الموجودة

الصور الشائعة لهذه العقبة:



١. الافتقار إلى أفكار تنمية الموارد المالية

٢. عدم توفر الخبرة في مجال الاستثمار

٣. عدم وجود خطط وبرامج للتسويق وتنمية الموارد المالية

٤. عدم قدرة الجهة الأهلية على استغلال الفرص

٥. عدم القدرة على تفعيل الأقسام النسائية أو المتطوعين

٦. عدم القدرة على دراسة المشاريع والأفكار المتاحة

٧. الخوف المبالغ فيه من المخاطرة والخسارة

السبب الرئيسي للعقبة الثانية:

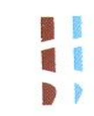
الافتقار إلى الأشخاص ذوي الكفاءة والخبرة والتخصص القادرين على تنمية وإدارة الاستثمار وتعزيز القدرات المالية.

والسؤال المهم: أيهما أكثر أهمية: الموارد المالية أم الموارد البشرية ؟!

جميع الجهات الأهلية تجيب بلا تردد بأنّ الموارد البشرية أكثر أهمية.. ومع ذلك فبرامجها واجتماعات قياداتها بعيدة عن استقطاب وتأهيل الأفراد لتلبية الاحتياجات المالية المستقبلية.

تطوير الأعمال وإدارة المشروعات تخصصات علمية وليس عيباً أن نجهلها !! ولكنّ العيبَ أن تُصرّ قيادات الجهات الأهلية على استمرار العمل بعيداً عن الاستفادة من المتخصصين في هذه المجالات..





العقبة الثالثة (العجز الإداري):

اعدم امتلاك المؤسسة لقاعدة تنظيمية وإدارية ومالية تعزز قدراتها المالية الصور الشائعة لهذه العقبة:



١. عدم التفرغ من قبل الكادر الإداري المسؤول عن المؤسسة
٢. عدم وجود متخصص متفرغ في التسويق وتنمية الموارد المالية
٣. عدم وجود خطط علاقات عامة وإعلام وتسويق
٤. ضعف الأنشطة والبرامج التي تقدمها المؤسسة
٥. ضبابية صورة المؤسسة لدى المجتمع وتشتت جهودها في عدة مشاريع وأنشطة غير مترابطة
٦. ضعف المحاسبة وعدم وجود إدارة مالية
٧. عدم وجود أهداف للعاملين ولا حوافز للمنتجين

الأسباب الرئيسية للعقبة الثالثة:

عدم وضوح الرؤية لدى قيادة الجهة الخيرية والعاملين فيها، ورضا أصحاب القرار بالواقع الذي وصلت إليه الجهة وعدم حرصهم (عملياً) على الأفضل..

في هذا الكتاب لدينا إشارات أساسية لأمور إدارية وتنظيمية هامة.. لكنها لا تغني الجهات الأهلية عن الاستفادة من المتخصصين..

نريد تطويراً إدارياً يعزز قدراتنا المالية.. ولا يطغى على أهدافنا الأهلية.



العقبة الرابعة (القناعات والتخوفات والآراء الخاطئة):



أحياناً تُسيطر المخاوف والقناعات والآراء الفقهية على قادة الجهة الأهلية

الصور الشائعة لهذه العقبة:

١. الخوف من تأثير الاستثمارات على سمعة وتوجه الجهة

٢. النظرة الشرعية التي تحرم استثمار تبرعات وإمكانات الجهة

٣. عدم رغبة أصحاب القرار في تحمل المسؤولية

٤. عدم الثقة في رؤية المؤسسة أو نشاطاتها أو إدارتها

٥. الخوف من تسرب الكفاءات إلى العمل التجاري

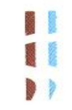
مثال: في عام ١٤٢٢هـ: عرض أحد الأثرياء على جهة أهلية مبلغاً مقداره ...,...,١٢ مليون ريال ليقوموا باستثمارها لمدة عشر سنوات ثمّ يعيدوا إليه رأس المال.. فدرسوا الأمر ووافق مجلس الإدارة على ذلك؛ إلا أنّ فضيلة رئيس مجلس الإدارة رفض الأمر، وقال: هذا في ذمتي وأنا لا أتحمل هذه المسؤولية !!.. هذه القناعة والخوف غير المنطقي جعلتْ الجهة إلى اليوم غير مستقرة مالياً وحُرمتْ هذه الفرصة النادرة.

القوي مقدم على الأمين في العمل المؤسسي.. ونحن بحاجة إلى قادة قادرين على جلب المزيد من الموارد واستثمار الموارد المتاحة بشكل أفضل، مثل حاجتنا إلى قادة قادرين على تنفيذ المشاريع الأهلية..

لن نتمكن من تعزيز قدراتنا المالية.. إذا ظلتْ قياداتنا تقليدية..







العقبة الخامسة (الأنظمة الرسمية):



وجود أنظمة تعيق كافة المؤسسات عن تعزيز قدراتها المالية

الصور الشائعة لهذه العقبة:

١. التعقيدات الإدارية للمصارف وصعوبة فتح الحسابات البنكية.

٢. تعقيدات عمل الاستقطاعات الشهرية.

٣. عدم موافقة الجهات الإشراقية على عمل بعض المشروعات والاستثمارات بسبب عدم وجود دراسات جدوى ومعلومات واضحة.

يجب ملاحظة أن هذه الأنظمة تؤثر على الجهات بشكل عام غالباً وليس على مؤسسة محددة.. وغالباً ليس للجهة دور في حصولها أو تجنبها؛ لكنها يجب أن تكون على إطلاع ووعي بما يحدث من مستجدات.. والخطوة الرئيسية تتمثل في التعرف الكامل على الأنظمة الحالية، ووجود مرجعية نظامية أو شرعية، ومظلة داعمة لكلّ أعمال المؤسسة في نواحي الاستثمار وتعزيز القدرات المالية.

الجهات النظامية لا تمنع الاستثمار..

وإنما تطلب الوضوح والضبط وعدم مخالفة الانظمة الرسمية والاحكام الشرعية..



والآن.. طبق الخطوة الرابعة قبل الانتقال إلى الصفحة التالي:

- حدد ما هي العقبات التي تمنع مؤسستك من تعزيز قدراتها المالية؟
- عالج هذه العقبات وإلا فلنْ يتغير حال الجهة من تلقاء نفسِه

ليس المهمّ أن تُنهي القراءة الآن.. بل المهم أن تبدأ العمل..





الخطوة الخامسة: حدد رأس المال وابدأ في استثماره

عدد من المؤسسات الأهلية يوجد لديها (رأس مال: أي مبلغ نقدي) يمكن أن تستغني عنه لمدة محددة متواصلة.. وكلما أمكن الاستغناء عن مبلغ نقدي أكبرُ لفترة محددة أطول.. كلما أمكن استثمار النقد في الحصول على صفقات متميزة وجيدة.. (المال يولد المال)

والآن عليك أن تحدد:

هل لدى جهتك (مبلغ نقدي) يُمكن توجيهه إلى الاستثمار لفترة محددة؟؟..

حدد المبلغ (حتى لو كان أقل من ...,١٠ ريال)..

حدد المدة التي لن تحتاجه للصرف على نشاطك الخيري (حتى لو كانت شهراً واحداً)..



ثمّ ابحث بين الأفكار التالية هل يوجد ما يمكنك تطبيقه:

١. شراء الأراضي في المناطق ذات الطلب المتزايد ومن ثمّ إعادة بيعها عند ارتفاع قيمتها السوقية، ونقترح حينها تصفية رأس المال، وإبقاء الربح لشراء عقارات.

٢. شراء شقق التمليك أو الفلل الصغيرة في مرحلة الانشاء بنظام التقسيط أو النقد مقابل خصم كبير.. وإعادة البيع بعد اكتمال البناء بربحية جيدة.

٣. بناء منشآت عقارية بغرض بيعها أو تأجيرها بعوائد سنوية، وهذا الاستثمار يتطلب التعاقد مع مقاولين متخصصين.

٤. استئجار مبنى كبير بشكل كامل، ثم إعادة تأجيره كوحدات مقطعة بربح جيد.

٥. الاستثمار في الأسهم مع ملاحظة ان النظام يمنع المضاربه في الأسهم للاستفادة من أرباحها.

٦. تمويل مشروعات صغيرة أو متعثرة حالياً، واعدة مستقبلاً، مقابل تملك حصة دائمة فيها، على أن يكون السبب الوحيد للتعثر الحالي هو عدم وجود سيولة مالية، وعلى أن تكون مشاركة الجهة الأهلية كافية لاستمرار المشروع.

٧. المشاركة في صناديق الاستثمار البنكية المجازة شرعاً، والتي تكون نسب المخاطرة والمدة الاستثمارية فيها محددة بشكل واضح ودقيق بعد موافقة الجهات المعنية.



٨. شراء بعض الخدمات أو المنتجات بسعر الجملة، ثم إعادة بيعها بسعر المفرّق، مثال: شراء غرف فندقية بسعر الجملة وبيعها في المواسم بسعر الغرفة.

٩. استئجار أراضي حكومية أو خاصة وتشغيلها مثل إنشاء ملاعب رياضية.

١٠. شراء امتيازات ووكالات تجارية وإعادة تشغيلها من خلال شركاء متفرغين متخصصين لم يتمكنوا من شراءها مباشرة.

نماذج واقعية:

جهة أهلية قررتْ توجيه ٥٠٪ من أي مبلغ إلى الأوقاف لمدة ٣ سنوات.

جهة أهلية نسائية تملك ٢٠,٠٠٠ ريال، قامت بشراء (حاويات) ملابس نسائية متعطلة في الميناء بسعر زهيد جداً.. وإعادة بيعها بربحية جيدة.

جهة أهلية تملك ٣٧٠٠ ريال.. قامت بعمل حفل ومهرجان لأطفال المنطقة وحققت عوائد تزيد عن ١٢,٠٠٠ ريال.

جهة أهلية تنفذ معرضاً سنوياً في الأزياء والمجوهرات، يكلفها مبلغاً نقدياً يقارب ١٧٠,٠٠٠ ريال، ويحقق إيرادات سنوية تزيد عن ٧٠٠,٠٠٠ ريال.

والآن.. طبق الخطوة الخامسة.. قبل أن تنتقل للخطوة التالية..





استثمار الأصول المادية الملموسة (مثل العقارات) وغير الملموسة (مثل اسم المؤسسة أو أحد مشاريعها) التي تملكها المؤسسة أو تتوفر لديها بشكلٍ دائم أو مؤقت.

والآن عليك أن تحدد:

هل لدى جهتك (أصول) يُمكن استثمارها لتدرّ عوائد مالية؟؟..

حدد هذه الأصول..

ثمّ ابحث بين الأفكار التالية هل يوجد ما يمكنك تطبيقه:

١. الأراضي التي تملكها المؤسسة تقوم ببيعها بربح جيد وشراء عقارات أخرى تدرّ عوائد سنوية مثل العمائر، أو تحصل على تمويل لبنائها ويتمّ سداد مستحقات التمويل لاحقاً من عوائد المبنى، أو تُطْلق حملة تسويقية لبناء وقف عليها.

٢. الأراضي التي تملكها المؤسسة تؤجر لمستثمر يدفع إيجاراً سنوياً متزايداً مع فترة سماح للبناء، ويقوم المستثمر بالبناء والاستفادة من العوائد لمدة محددة –مثل ١٠ أعوام– ثم تعود ملكية العقار وعوائده إلى المؤسسة الأهلية.

٣. بعض مباني المؤسسات الأهلية في مناطق صدرت أنظمة تسمح بزيادة الطوابق فيها.. تبني المؤسسة طوابق إضافية وتؤجرها للجهات الراغبة.

٤. استخدام الواجهات المتميزة في المباني المملوكة أو المستأجرة كمساحات إعلانية، ويمكن الاتفاق مع وكالات الدعاية المتخصصة مقابل نسبة محددة من العائد.

٥. تأجير المرافق والمساحات التي يمكن الاستغناء عنها في المباني التي تملكها الجهات الأهلية، مثل: مباني الفروع، أو الإدارات التي تمّ إغلاقها منذ زمن.

٦. استثمار السيارات لتقديم الخدمات في الأوقات التي لا تكون فيها محتاجة إلى استخدام السيارات مثل خدمة توصيل الطلاب والطالبات.



٧. بيع الأجهزة القديمة (مثل الهاتف والفاكس والحاسب وغيرها) والأشياء العينية الملموسة (مثل الأثاث المستعمل والدواليب والأوراق التالفة ونحوها) التي توجد في المستودع لفترة طويلة ولا يُستفاد منها، أو لا حاجة لها مستقبلاً.

٨. قاعات التدريب، ومعامل الحاسب الآلي، ومعدات الطبخ في الجمعيات النسائية، ومعدات الاحتفالات.. يمكن الاستثمار بتأجيرها للجهات المستفيدة، أو إقامة البرامج بغرض تحقيق عوائد ربحية. ٩. المرافق الرياضية مثل ملعب كرة القدم والمسبح، أو المرافق العامة مثل الحديقة في الحي أو المؤسسة، يمكن استثمارها بالتنسيق مع جهات متخصصة لإقامة البرامج الرياضية والحفلات والمناسبات بعوائد ربحية.

١٠. عمل مزاد علني للمواد العينية المتجمعة في المستودعات مما لا يمكن الاستفادة منه مباشرة.

١١. سؤال للنقاش بين منسوبي المؤسسة الأهلية: كيف يصبح مقرنا جاذباً للداعمين؟.

١٢. الارتباط بمرفق عام – مثل المسجد أو المدرسة – والاستفادة من المساحات الواسعة التي ترافقه مثل مواقف السيارات والقاعات ودروات الميه وغيرها.

١٣. (الاسم التجاري) يعدّ من أهمّ الأصول –غير الملموسة – التي تملكها الجهة الأهلية، وقد يكون الاسم التجاري هو اسم نشاط أو مشروع حقّقَ نجاحاً وشهرة واسعة، وليس اسم الجهة الأهلية نفسها.. فيمكن أن تتعاون مع المدارس الخاصة وشركات الخدمات النسائية استثماراً لثقة الناس في اسم الجهة الأهلية.

الآن.. طبق الخطوة السادسة.. قبل أن تنتقل للخطوة التالية..

حتى لو كان عائد استثمار الأصول قليلاً بالريالات!!
تقتضي المرحلة الثالثة
ألا تكون لدينا أصول غير مستثمرة..





الخطوة السابعة: حدد المعرفة والمعلوماتية وابدأ في استثمارها

استثمار قواعد البيانات والمعلومات والخبرات المعرفية المتوفرة لدى الجهة الأهلية؛ سواء بسبب الأفراد المنتمين للجهة، أو بسبب تخصّص ومجال وطول مدة العمل في الجهة؛ بحيث يمكن أن تكون هذه المعلومات والمعرفة وسيلة لمشروع يدرّ عائداً ربحياً ولا يضرّ باسم ومكانة ونشاط الجهة الأهلية.

والآن عليك أن تحدد:

هل لدى جهتك (قواعد بيانات) أو (معرفة خاصة) يُمكن استثمارها بحيث تدرّ عوائد مالية؟؟.. حددها..

ثمّ ابحث بين الأفكار التالية هل يوجد ما يمكنك تطبيقه:

١. استثمار العلاقات في عمل الوساطة في مجال العقار أو في مجال الفرص التجارية مقابل الحصول على العمولة المتعارف عليها.

٢. استثمار قواعد البيانات في دعوة كبار الشخصيات لحفل أو مشروع جديد. أو دلالة شركات البحوث والدراسات على عينات بمقابل.

٣. استثمار الخبرات المتوفرة لدى المؤسسة بتقديم استشارات أو محاضرات والتعاون مع مراكز التدريب والاستشارات المتخصصة بمقابل مادي.

٤. تحويل الرصيد العلمي والمعرفي إلى منتجات (كتب وبرامج ونشرات ومقالات) يمكن من خلالها مشاركة المكتبات ودور النشر بعوائد مادية للمؤسسة.

٥. توفير خدمات خاصة مقابل رسم خدمة، مثال: مجموعة عائلات تريد تنظيم برنامج ترفيهي لأطفالهم، أو مجموعة شباب يريدون دورة تدريبية في صيانة السيارات، أو مجموعة عرسان يريدون دورة تأهيل زواج، تقوم المؤسسة بتنسيق تنفيذ هذه الخدمات مقابل رسم خدمة.

٦. تنظيم برامج مشتركة مع جهات ربحية مثل: دعوة جماهير الجهةالأهلية لزيارة مدينة ألعاب ترفيهية بسعر خاص في أحد الأيام.

٧. إطلاق مشروع الأسر المنتجة على أساس استثماري يحقق الفائدة للمؤسسة وللأسرة.

٨. وجود إدارة وقواعد بيانات نسائية تدعن تسويق منتجات وخدمات نسائية.



٩. الحصول على إعلانات مجانية في الطرق لدى شركات التسويق من خلال البلدية والأمارة.. حيث أن النظام يلزمهم بنسبة من الإعلانات للخدمات العامة.

١٠. استثمار العلاقة مع(المؤسسات التجارية، أو التجار، أو وجهاء المنطقة) للحصول على التمويل بناء على الإنجازات السابقة، أو الحصول على السيولة: تبرع - قرض حسن - تسهيلات أو ضمانات، أو أخذ أراضي لفترات طويلة بقيمة مخفضة وإعادة استثمارها، الشفاعة لدى الغير للحصول على استثناءات/ منح مجانية/ خدمات مجانية/ خدمات مخفضة (مثل خدمات الكهرباء والمعاملات الحكومية)، أو تكوين شراكات في مشاريع خدمات متخصصة، أو تكوين فريق استشاري من التجار لإدارة أموال المؤسسة بطريقة فعّالة ولا تكاليف.

١١. يمكن أن يتمّ عمل العديد من التحالفات بين الجهات الأهلية مع بعضها (إنشاء وقف مشترك).. أو بين الجهات الأهلية وجهات حكومية أو خاصة في سبيل تحقيق أهداف سامية واستثمارية، مثل تحالف شركة (الراعي) الخاصة التي تعمل في مجال اللحوم مع جهة أهلية تتولى توزيع لحوم المتبرعين.

١٢. وجود علاقات أو قواعد بيانات خاصة تمكننا من تقديم حملة استقطاعات أو طلب دعم فني أو مالي أو إداري من مؤسسات ومجتمعات مغلقة بالكامل.

والآن.. طبق الخطوة السابعة.. قبل أن تنتقل للخطوة التالية..















الخطوة الثامنة: اعرف (الميزة الخاصة) أو (الكفاءة الجوهرية)

استثمار نقطة التميز التي لا تتوفرْ لأي جهة أخرى ضمن البيئة المحيطة بالمؤسسة الأهلية، هذه المميزات قد تتوفر بشكل دائم أو مؤقت، وقد تتمثل الميزة الخاصة في تنوع المشاريع، أو كثرة المستفيدين، أو تعدد لغات العاملين، أو الموقع الجغرافي..

إذا لم تكن لك ميزة خاصة، فالغالب أنّ المجتمع ليس بحاجة إليك..

لذا عليك أن تحصر نقاط قوتك وتركّز على أهمها حتى تصبح ميزة يصعب تقليدها.

وإذا أردت توصية عملية: فابحث عن المميزات الخاصة التي ترتبط بوجود موهوبين وكفاءات بشرية خاصة في المؤسسة..

والآن عليك أن:

تحلل وتناقش ما لديك لتعرف مميزاتك ثمّ تجعلها وسيلة لمشروع يدرّ عائداً ولا يضرّ باسم ومكانة ونشاط الجهة..

ثمّ ابحثْ بين الأفكار التالية هل يوجد ما يمكنك تطبيقه:

١. ميزة الانتشار الجغرافي من خلال الفروع بحيث تغطي مساحات كبيرة بنشاطها، ويمكنها ضمّ خدمات وأنشطة بلا تكلفة إضافية؛ بل يكون لها عائد من ذلك.

٢. ميزة التواجد في منطقة نائية، يرغب المانحون تقديم الدعم فيها من خلالك.

٣. منطقة صغيرة خرج منهاْ تاجر يقيم في منطقة أخرى ثم كان داعماً كبيراً للمنطقة من خلال مؤسسة صغيرة.

٤. ميزة الموقع في منطقة توجد بها جامعات أو مستشفيات أو غيرها من المرافق التي يمكن ابتكار أنشطة استثمارية بمشاركتها، كونُكَ الجهة الأهلية الوحيدة التي تعمل في نشاطك في هذه المنطقة.

٥. ميزة كثرة عدد العاملين والمستفيدين من خدمات المؤسسة، مما يعني أهمية استثمار هذا العدد بطريقة ربحية، مثل الترويج لبعض المنتجات والخدمات.

٦. ميزة (الداعم الكنز): يوجد داعم يتنافس عليه الكثيرون، وداعم لا يعرفه أحد سواك (قد يكون فرداً أو محلاً صغيراً في أحد الأحياء السكنية)، ركّز على بناء علاقة استثمارية تنفع المؤسسة على المدى الطويل. مثال: ذهب المندوب لأخذ نموذج استقطاع من سيدة بقيمة مائة ريال، اتصلتْ بأختها وأرسلتْ المندوب إليها، فإذا بالأخت تتبرع بشيك قيمته ثمانمائة ألف ريال مرة واحدة.. ثمّ في مرة لاحقة سلمتهم حقيبة مجوهرات كاملة..



٧. ميزة الجمعية الوحيدة المتخصصة، مثلاً: التخصص في نوع من الإعاقات أو معالجة ظاهرة محددة.. بناء على تخصصك الفريد قُم بإطلاق مشاريع نوعية تحقق عوائد مادية.

٨. ميزة وجود متخصصْ في التقنية يمكنه استقطاب الجمهور والمعلنين لموقع المؤسسة.. وتفعيل نموذج الاستقطاع الالكتروني.. وتفعيل فكرة مشروع الخير الشامل: تفعيل وإدارة التبرعات إلى المنظمات الأهلية عبر وسائط الدفع التقنية المتنوعة (**VISA – SADAD – SMS–MASTERCARD**..) .

٩. استثمار ميزة الانتشار وكسب ثقة الجماهير (المستفيدون والمتعاملون غير المباشرين مثل: عوائلهم، وأصدقائهم، وجيرانهم) حيث يمكن فتح باب (الدفع الاختياري) لمن يشاركون في الفعاليات والأنشطة، وتوسيع تسويق نماذج الاستقطاع ودعم البرامج المختلفة، وتطوير منتجات خاصة وتسويقها..

١٠. استثمار ميزة كثرة المتطوعين والمتطوعات في إدارة الفعاليات والمشاريع بمقابل، وتنفيذ الأعمال المتخصصة من خلالهم لتوفير الكثير من المصاريف (محامي ومصمم ومبرمج متطوع)، واستقطاب المتبرعين من خلال أصدقائهم المتطوعين..

والآن.. طبّق الخطوة الثامنة.. قبل أن تنتقل للخطوة التالية..



الخطوة التاسعة: (الأفكار الإبداعية) و(الفرص السانحة)

استثمار فكرة إبداعية، أو انتهاز فرصة سانحة تبدو نوعية وغير مخطط لها أو متوقعة، هذه الأفكار والفرص التي قد ترد للجهة الخيرية يمكن استثمارها بطريقة تدرّ عائداً مالياً ولا تضرّ باسم ومكانة ونشاط الجهة الأهلية.

والآن عليك أن:

تقيم حلقات عصف ذهني دورية للعاملين لتكتشفْ ما لدى جهتك الأهلية من أفكار إبداعية وفرص ثمّ تجعلها وسيلة لمشروع يدرّ عائداً مالياً..

ثمّ ابحثْ بين الأفكار التالية هل يوجد ما يمكنك تطبيقه:

١. إعداد بطاقات للعاملين والمستفيدين؛ وفتح الباب أمام كلّ مستثمر يقدم خدماته لحامل البطاقة مقابل نسبة من المبيعات للمؤسسة.

٢. تقديم خدمات المؤسسة الأهلية بأسعار مناسبة للتجمعات الخاصة، مثل: فتح باب تيسير الزواج لمنسوبي التعليم بدعم من الوزارة وكبرى الشركات.

٣. تأجير مساحة للمصارف الإسلامية ضمن أملاك المؤسسة الأهلية خاصة في المناطق النائية.

٤. في بعض مناطق المملكة الصغيرة نسبياً.. يحصل تغيير دائم في موظفي بعض قطاعات الدولة.. مما شجع العاملين في الجهات الأهلية على استقطابهم دائماً بحملات الاستقطاع الشهري من الراتب كلما حصل تغيير في الموظفين.

٥. فكّر ونفذ: لدى الكثير من الأفراد أفكارٌ ومشاريع يمكنهم تنفيذها من خلال المؤسسة الأهلية ويتولون تمويلها ويحققون أهدافك.. أتح لهم المجال.

٦. ادعمنا بما لديك: افتح الأبواب على مصراعيها لكل دعم وكلّ داعم يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، يمكن لمطعم أن يقدم العشاء في مناسبة، ويمكن لمدرب أن يقدم جهده في دورة تدريبية، ويمكن تقديم الاستشارات من الأطباء والمحامين، كلّ هذه استثمارات لها قيمة مالية؛ وغالباً فإنّ صاحب كلّ مشاركة سيوفر مصاريفه لإنجاح مشاركته.



٧. نشارككم في تنفيذ نشاطكم: قد توجد جهات (حكومية، أو خاصة، أو مانحة) لديها تمويل وليس لديها ال
المتخصص لتنفيذ مشاريع متخصصة.. عليك أن تتولى التنفيذ مقابل عوائد مادية.

٨. تحديد فئات محددة (مثل سيدات المنازل المنتجات)، وتطوير برنامج استثماري (مثل بيع مشغولاتهم اليدوية)، أو الأط
وعمل برنامج دعم لمشاريعك.

٩. ربط المواقع الالكترونية لعدد من الجهات الأهلية تحت رابط واحد؛ بحيث يكثر زواره، وبالتالي يكثر المعلنون، وتوزع الع
بنسبة وتناسب.

١٠. فتح باب الرعايات والتعامل مع الشركات ضمن برامج المسؤولية الإجتماعية.

١١. توفير مكان مناسب للتصوير وعقد اللقاءات التي تحتاجها القنوات الفضائية المنضبطة في المنطقة بمقابل ماد
ترويج مشاريع المؤسسة.

١٢. تهيئة مكان اجتماع دوري لسكان الحي ووجهائه، وأصحاب المناسبات بمقابل مناسب، أو مكان ليقوم الط
بالمذاكرة، بأسعار مناسبة.

١٣. الاستفادة من توجه الشؤون الاجتماعية إلى تحويل الإعانات المقدمة إلى مشاريع قادرة على تلبية متطلب
أسر الفئات المستفيدة.

١٤. فكرة الهدية الخيرية أو الدعوية: يشتريها أي فرد ويرسلها من خلال المؤسسة الأهلية إلى مَن يحب.

١٥. مشاركة المستفيدين في زيارات الداعمين، مثال: طلاب أيتام أو من ذوي الاحتياجات الخاصة يزورون رجل أعمال مع
المؤسسة.

الإبداع بلا حدود.. والفرص لا تنتهي.. طبّق الخطوة التاسعة الآن..

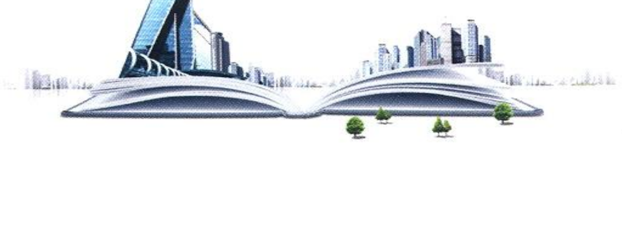




الخطوة العاشرة: اكتشف وطبّق صور الوقف المتعددة

أولاً: وقف النقود:

اختار المجمع الفقهي الإسلامي جواز وقف النقود، حيث يمكن توجيه الاستثمار إلى الأنفع في كلّ زمان ومكان، والتنقل بين أوجه الاستثمارات في وقتٍ قصير وتفادي أغلب مشكلات العقار الثابت. ويمكن من خلاله تقديم القرض الحسن من خلال صندوق خيري، ويمكن إنشاء صناديق استثمار وقفية.



ثانياً: الوقف المؤقت (وقف المنافع المؤقت):

١. وقف عائد عمل وجهد موظف لجزء من الوقت.

٢. وقف جزء من وقت العمل كوقف ساعة من البث أو ساعة طبية أو استشارية.

٣. وقف المستأجر منفعة العين المؤجرة خلال مدة التأجير.

٤. تحبيس منفعة حديقة أو قاعة احتفالات أو فندق يوماً في الأسبوع.

٥. حرص كثير من أصحاب الأموال على وقف أموالهم عبر الصدقة الجارية والعلم.

من لا يوقف المال.. يسهل عليه وقف ما لديه من منافع لمدة معينة ثم تعود إلى ملكيته.

ثالثاً: الوقف الجماعي (أسهم متفرقة كل يشارك حسب قدرته):

١) وقف العائلة أو القبيلة الواحدة.

٢) وقف الأوقاف: إنشاء وقف يهدف إلى توليد الأوقاف.

٣)وقف الأوقاف المتعطلة: إنشاء وقف يهدف لاستنقاذ الأوقاف المتعثرة.

٣) تخصيص نسبة لأعمال الجهة الأهلية من الوقف الذرّي.



إذا لم تستطع أن تطبّق هذه الخطوة وما قبلها..

فمشكلة جهتكم الأهلية في قصور عِلم وفِكر مسؤوليها.. وعليهم أن يراعوا الأمانة التي حملوها: إما أن يستقطبوا من يساعدهم، أو يغادروا ويفسحوا المجال لغيرهم..





الخطوة الحادية عشر: ارتباط الصورة الذهنية بالمرحلة الثالثة

بناء السمعة الحسنة وسيلة مهمة تحتاج فكراً استراتيجياً لتصبّ في تعزيز القدرات المالية وتحقيق الكفاية الذاتية.. لأنّ الصورة الذهنية من أهمّ أسباب استقطاب المجتمع ومشاركته في دعم الجهاتِ الأهلية بلا طلب منها.

وأوّل ما يبني الصورة الذهنية هو اسم وتخصص الجهة

فالمؤسسات ذات الأهداف (المكررة) والأنشطة (المتعددة) يصعب تمييزها

صفات ومعايير لبناء السمعة الحسنة:

الصفة الأولى: جودة الإدارة ويعني وجود إدارة مستقرة ومنظمة تفهم حقيقة دور المؤسسة في المجتمع وتحقق رؤيتها.

الصفة الثانية: القدرة على تطوير البنية الداخلية وخدمات المستفيدين.

الصفة الثالثة: جودة الخدمات والمشاريع المقدمة للمستفيدين والمتعاملين.

الصفة الرابعة: الحفاظ على الأشخاص المهمين المتفرغين أو المتطوعين.

الصفة الخامسة: الموقف المالي السليم (إيرادات، مصروفات، موازنات)

الصفة السادسة: استخدام (الموارد والإمكانيات) بالشكل الأمثل.

الصفة السابعة: درجة الابتكار في الخدمات والعمليات.

الصفة الثامنة: صداقاتها مع البيئة (التخلص من النفايات الطبية مثلاً).





أهل الخير كثير.. لكنّ الجهات الأهلية المماثلة أيضاً كثيرة..

والآن أرجو أن تتوقف مرة أخرى.. وتتأكد من تطبيق هذه الخطوة ومعرفة ما هي الصورة الذهنية التي يحملها المجتمع عن جهتك الأهلية



الخطوة الثانية عشر: تجنب التنظيم الإداري غير الداعم لهذه المرحلة



١. البطء في اتخاذ القرارات.
٢. تعدد جهات الإشراف على الموارد المالية.
٣. غياب تحديد الأهداف وقياس تحقيقها.
٤. زيادة الروتين وضياع المسؤولية.
٥. الزيادة الكبيرة في الأعمال المكتبية.
٦. تأخر الأنظمة الإدارية أو عدم تطبيقها.
٨. تَدنّي الأجور وضعف الحوافز المادية والمعنوية.
٩. تجاهل الاعتماد على المعلومات.

الإدارة المالية يجب أن تكون إدارة مستقلة:

١. تجعل لغة الأرقام أكثر تأثيراً في صناعة القرارات داخل المؤسسة
٢. تجعل المؤسسة أكثر جاهزية للمحاسبة والالتزام تجاه الداعمين
٣. تساعد على تقليص الهدر في المصروفات أو المشروعات غير المؤثرة
٤. توجه الإدارة إلى التركيز على المشاريع المؤثرة خيرياً واستثمارياً
٥. تساهم في استثمار موارد وإمكانات المؤسسة بشكلٍ أمثل
٦. تعزز علاقات المؤسسة مع المصارف والجهات التمويلية

المحاسبة والمحاسب..
لا يصلح أن يكون إدارة ومديراً مالياً..



اعتماد مؤشرات النجاح تناسب هذه المرحلة:



١. زيادة عدد مصادر الدخل الجديدة والمطورة ورضا الداعمين.
٢. زيادة عدد أفكار الاستثمار التي يمكن تطبيقها.
٣. نسبة زيادة دائمة في إجمالي الإيرادات وتوفير في المصروفات.
٤. نمو في إجمالي الأوقاف وعائدات الأوقاف.



الخطوة الثالثة عشر: الحوافز الداعمة للاستثمار

التحفيز هو مجموعة الدوافع التي تحمّس العاملين لأداء العمل بشكل أفضل وأسرع.. وتكون إما حوافز مادية (مثل زيادة الراتب) أو حوافز معنوية (مثل خطابات الشكر)..

عوامل أساسية تساعد على تحفيز العاملين:

١. شعور العامل وقناعته بأهمية المؤسسة وأنه عضو مهم في مسيرتها.

٢. اهتمام الإدارة بالعاملين، والتواصل معهم، وإشراكهم في التخطيط والأفكار والمشاريع.

٣. ربط المكافآت والترقي في العمل بالإنجازات، لا بالأقدمية وغيرها.

٤. إشباع احتياجات الأفراد المختلفة، مثل: حاجة الأمن الوظيفي، وحاجة الانتماء، وحاجة التقدير، وحاجة تحقيق الذات.

أهمية الحوافز المادية لنجاح المرحلة الثالثة:

الاستثمار مرتبط بالأموال، ولا يمكن أن يشارك فيه أي فردٍ ونتوقع منه إيرادات تعادل أضعاف راتبه السنوي – ثمّ لا يكون له نصيب منها بشكلٍ نظامي واضح من البداية، ذلك أمر غير متناغم مع الطبيعة البشرية.. الموظف الذي سيقوم بالاستثمار إذا لم يجدْ ثمرة جهده تنعكس على الجهة الأهلية وعلى حياته الشخصية ، فقد ينصرف للعمل الخاص لصالح نفسه أو الانتقال إلى جهة تقدّر جهوده بشكلٍ أكبر.

مثال: عندما قامت إحدى الجهات الأهلية بزيادة رواتب وحوافز موظفي المواجهة وتدريبهم.. زادت عوائدها عشرة أضعاف.

صور الحوافز المادية المقترحة في المرحلة الثالثة:

أولاً: حافز الفرصة المميزة:

من يستقطب فرصة استثمارية تحقق عائداً بلا تكاليف يحصل على مبلغ مقطوع يعادل ١٥٪ من قيمة العوائد.

مثال: استطاع استقطاب شركة تستأجر عقارات المؤسسة بلا تكلفة على المؤسسة.

ثانياً: حافز الربحية السريعة:



ثالثاً: حافز الأداء:

مدير المشروع إذا حقق نتائجَ مرتفعة مقارنة بالخطة المتفق عليها، أو حقّق الهدف بشكل أسرع، أو نقل المشروع من الخسارة إلى الربحية، يستحقّ نسبة يجب الاتفاق عليها من البداية.

رابعاً: حافز الشراكات والتحالفات: من يبني للمؤسسة تحالفاً يرفع إيراداتها وينفذ مشروعاتها، يحصل على مبلغ مقطوع فوراً قيمته ١٠,٠٠٠ ريال مثلاً، ويكون مسؤولاً عن متابعة هذا التحالف وتحقيق نتائجه.

خامساً: الحوافز المتعارف عليها: مثل ٢,٥٪ سعي الوسطاء في عمليات بيع العقار، أو ٥٪ عند المشاركة في مشروعٍ متميز، أو نسبة من الاستقطاعات.. إلخ

ملاحظات هامة:

أولاً: الحوافز جزء من نظام كامل يشمل وضع الأهداف واختيار العاملين.

ثانياً: نظام الأهداف والحوافز قد يختلف من مؤسسة لأخرى.. وداخل الجهة الأهلية قد يختلف من إدارة لأخرى.. لذلك لا يصلح أن نحاول تطبيق أفكار التحفيز عشوائياً..

ثالثاً: خطير جداً.. وضع حوافز ثمّ عدم تطبيقها.

رابعاً: قبل التحفيز المادي ذكر الموظفين بأجر الآخرة، وحدد الأهداف بشكل واضح، وادفْع الرواتب في وقتها، واعدل بين الموظفين.

تكرماً.. توقفْ وابدأ تطبيق هذه الخطوة للموظفين والمتطوعين لتزيد مواردك المالية..





الخطوة الرابعة عشر: كيف نستفيد من فئات المجتمع المختلفة (نماذج):

الجهات الحكومية
وزارة الشؤون الاجتماعية داعم مؤسس وممول لمشاريع التدريب ومساعد على فهم الأنظمة وتطويرها. والصندوق الخيري الاجتماعي لدعم المشاريع وصندوق المئوية وبنك التسليف تقدم مستشارين في الاستثمار وتمول مشاريع.

كبرى الشركات الخاصة
إطلاق مشاريع إدارة المسئولية الاجتماعية وتنمية إدارة المؤسسة الأهلية بالخبرات أو بإعارة الموظفين ذوي الكفاءات وتحمل التكلفة وتشجيع المتطوعين المتخصصين للعمل مع المؤسسات الأهلية.

المؤسسات المانحة
تمويل المشاريع والمساهمة في تطوير المشاريع والمؤسسات الأهلية وتبني المبادرات المبتكرة ملحق ص.

مكاتب التدريب والاستشارات
استقطاب الكوادر وعمل الدراسات والمساعدة في تخطيط مشاريع المسئولية الاجتماعية ملحق ص.

الغرف التجارية الصناعية
مراكز للمعلومات، ودعم المشروعات، وإدارة التطوير، وعرض الفرص ، وعلاقات المستثمرين والمستشارين.

المؤسسات الأهلية الأخرى
تبادل الخبرة والتجارب في برامج الاستثمار والتحفيز والاستقطاب والشراكة في الكوادر المتخصصة .

الجامعات والكليات
خبرات أساتذة الإدارة والتسويق والمالية؛ الطلاب المتخصصين المتطوعين، مرافق وقاعات وموارد الجامعة.. إلخ

صغار التجار
خبرات وتجارب وشراكات وتمويل وتوظيف وأفكار وتزكية وتكوين مجالس استشارية متخصصة وعلاقات.

والآن.. طبقْ هذه الخطوة وناقش كيف تستفيد من الفئات التي تتعامل معك؟



خطوة الخامسة عشر: تجنب أهم أخطاء الجهات الأهلية في الاستثمار



١. عدم تحديد هدف واضح للاستثمار.
٢. استشارة أفراد غير متخصصين في الاستثمار.
٣. عدم دراسة أثر الاستثمار على نشاط الجهة الأهلية.
٤. عدم الواقعية؛ حيث يتمّ المبالغة في التفاؤل وتوقع الأرباح.
٥. سوء الإعداد أو التوقيت بسبب تأخير القرار أو الاستعجال فيه.
٦. توفير قيادة ضعيفة للمشروع أو غير متفرغة له.
٧. استهلاك كلّ موارد الجهة الأهلية في مشروع واحد.
٨. عدم وجود عقود قانونية تدعم الاستثمارات الأهلية وتحميها.
٩. التأثير الشخصي للقائد على قرار الاستثمار.
١٠. التصدي لتنفيذ المشروع وتشغيله.

معايير عامة لقبول الأفكار الاستثمارية في المرحلة الثالثة:

- **أن تكون المشروعات بعيدة عن المحاذير الشرعية والنظامية.**
- **أن يُقدم للمشروع ملخص تنفيذي مكتوب يحتوي: فكرة المشروع، ومميزاته، وعدة والتكلفة التقديرية، والعوائد التقديرية، ومدة التنفيذ، والكوادر المطلوبة للنجاح، والمخاطر.**
- **توفير دراسة جدوى تثبت ربحية المشروع ولا تكتفي بأنه ذو هدف نبيل.**
- **توفير كادر إداري لديه الخبرة الكافية لإدارة المشروع، ومنفصل عن إدارة الجمعية.**
- **لا تدخل في مشروعات ستبدأ من نقطة البداية حيث تكون المخاطر عالية.**
- **دراسة الوضع المالي والسمعة للشركاء.**



من الملاحظ أنّ مشاريع الآخرين (التجارية) تنجح، ومشاريع المؤسسات الأهلية (التجارية) تفشل، وهذا يعود غالباً إلى كوْن رؤساء هذه الجهات الأهلية ومَن معهم غير متخصصين.. ولا يمنحون الثقة لغيرهم من المتخصصين..





إنّ تطبيق أفكار هذا الكتاب بشكلٍ أو بآخر، يجب أن يحصل من خلال التكامل مع أفراد وجهات متخصصة؛ في إطار شرعي ونظامي كامل..

قاعدة هامة:

لا يُوجد استثمار بلا مخاطرة أو تكلفة،

لكنْ يوجد استثمار بمخاطر محسوبة،

ويوجد استثمار خاسر، أو رابح.

إنّ المرحلة الثالثة في علاقة الجهات الاهلية بالمال.. تدعونا إلى تخطي أزمة في الفكْر وطريقة التفكير..

فكْر أصيل بقي أسيراً لتجارب سابقة ناجحة

وطريقة تفكير تقليدية لا توظف الابداع ولا تدمج بين العقول

ولذلك فعشرات الأفكار التي سُردت في ثنايا هذا الكتاب.. والتي حققتْ نجاحاً في بعض الجهات.. قد لا تنجح بمجرد الاستنساخ في جهات أخرى..

مطلوب من كلّ جهة أن تعقد ورشة عمل للتفكير في آلية كاملة للتغيير الايجابي نحو المرحلة الثالثة..

لأنّ تحقيق الاكتفاء المالي.. لن يتحقق في ظلّ قيادة وإدارة تقليدية..

والأفكار غالباً لا تنجح بمجرد التقليد..

د.محمد بن يحي مفرح



الحالة العملية	من أي خطوة انطلقت المؤسسة
هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية لها نظام واضح منشور على الإنترنت (المادة ١٦) تؤهلها لبناء استثمارات وشَرَاكَات مع القطاع الخاص.	
هيئة الأعمال الأهلية (بإحدى الدول) قامت بتأسيس مؤسسة مستقلة لإدارة الاستثمارات، والإشراف على تسييرها وتنمية الموارد المالية.	
مكتب الملحا للدعوة بجيزان أسس مقره على الشارع العام فمرّ بهم زائر للمنطقة ودعم مشروعاً علمياً.	
مؤسسة أهلية تقيم مناسبات جماهيرية عدة سنوات وتكوّن لديها فريق إعلامي ذو خبرة جيدة، فأسست مؤسسة إعلامية تجارية تخدم المؤسسة وتخدم غيرها من العملاء.	
جمعية الإصلاح في الكويت صممت مقرّ الجمعية بحيث يضمّ العديد من المرافق الاستثمارية (نادي ومطعم مؤجر لمستثمر، ومرافق باشتراك سنوي).	
مسئول جهة أهلية في منطقة صغيرة طلب من قيادة مؤسسة مانحة زيارته ورتب لهم برنامجاً فوجدوا احتياجاً كبيراً فقاموا بتأسيس وقف ومعه محلات للإيجار.	



مؤسسة أهلية في منطقة صغيرة لديها شخص متمكن من اللغة الانجليزية، قامت بتقديم دورات تعليم لغة للصغار؛ حيث أن المنطقة كلها ليس فيها مركز واحد لتعليم اللغة

مؤسسة أهلية في منطقة بها العديد من مخططات المنح الحكومية، اقترضت مبلغاً من أحد التجار، واشترت أراضي من أصحاب المنح بأسعار ثم أعادت بيعها بربحية وأعادت القرض لصاحبه

مؤسسة تطوعية في مناطق جبلية بها حاجة كبيرة للماء، قامت بتعبئة (وايت) الماء مجاناً، ثم يُباع بربحية مناسبة تحقق هدف المؤسسة في خدمة المجتمع وتحقيق إيرادا مالي

مؤسسة أهلية ابتكرت حاويات لجمع الورق المستعمل ثم تعيد بيعه لمصانع تدوير الورق بعوائد جيدة

مؤسسة أهلية في منطقة (صغيرة) استضافت قنصل الفلبين مع فريقه لخدمة الجالية في المنطقة من خلال مشروع يحقق أهداف المؤسسة ويجلب موارد مالية.

مؤسسة أهلية إذا فاض لديها مبالغ تشغلها في برامج السنة الجديدة؛ باعتبارها قرضاً يجب توجيهه للاستثمار.

قامت مؤسسة اهلية بدراسة استطلاعية وطلبت آراء الداعمين في نشاطها.. فتبرع أحدهم بإنشاء وقف كامل، فقط لأنه قد تأثر من طلبهم لرأيه في نشاطهم.



ترقبوا وشاركونا..
الإصدار القادم

تجارب ونجاحات
على طريق تحقيق المرحلة الثالثة
الإستدامة المالية والإكتفاء الذاتي في الجهات الاهلية

يمكن إرسال تجربتكم أو أسئلتكم واستشاراتكم
عبر البريد الالكتروني: mym32327@gmail.com

المال هو عصب العمل الأهلي والاجتماعي، ومع ذلك
فا الاكتـفـاء المالي عـنـد أغلب المؤسـسـات الأهلية
لا يمثل الهدف الأول في التخطيط والمتابعة..
والنتيجة التي يجبْ أنْ نواجهها بشجاعة:
هي أنّ حال هذه الجهات لن يتغير من تلقاء نفسه..
وأنّ الجيـل القـادم من قادة هذه الجهـات الأهـلـيـة
إذا استمـرتْ - سيبقـون في نفـس دائـرة المعـانـاة
المـالية المتكـررة.. ولـن يتقـدم العمـل..
وستكـون مؤسساتنا الأهلية بحـاجـة إلى الدعـم..
بـدلاً من أن تدعـم المستفيدين..

هذا الإصدار يُقدم خطوات وأفكار للتطبيق المباشر.. لذلك
ننصح بالتوقف عن القراءة فور الحصول على فكرة عملية
تلائم مؤسساتكم الأهلية..
وبدء العمل بها فوراً قبل الانشغال بأفكار أخرى،،